

Favoriser une culture de réflexion : Le rapport de fin de projet dynamique au CRDI

Novembre 2005

Le rapport de fin de projet dynamique (RFPd) est un nouvel outil qui permet au CRDI de tirer des enseignements de ses projets et de les diffuser.

Le CRDI travaille en étroite collaboration avec des chercheurs des pays en développement et les appuie dans leur quête de moyens de créer des sociétés en meilleure santé, plus équitables et plus prospères; le rôle qu'il joue ce faisant consiste à « affranchir par le savoir ».

Le CRDI appuie les militants du savoir et les innovateurs du monde entier afin de promouvoir les échanges et de susciter un esprit de collaboration et d'apprentissage mutuel au sein des sociétés et des pays et entre eux. À cette fin, le CRDI doit veiller à ce que son personnel soit bien informé, ouvert à l'innovation et cherche sans cesse à apprendre et à s'améliorer.

La fuite du savoir

Auparavant, le rapport de fin de projet (RFP), de nature statique, servait surtout à la fonction de « vérification », et son but premier était de rendre des comptes. Son auteur portait un jugement sur le fond du projet et faisait état du financement qui y avait été consacré. Il indiquait si le projet avait atteint les objectifs fixés, quelles avaient été ses incidences mesurables et si l'on avait fait bon usage des deniers publics.

Ce rapport était habituellement préparé par l'administrateur de programmes du CRDI, qui le faisait approuver par un supérieur. Présenté par écrit, en fonction d'un modèle comportant des questions types, le rapport faisait partie des documents officiels du CRDI et était un élément constitutif de la mémoire organisationnelle. Le RFP n'était rédigé qu'à la fin du projet, alors que les souvenirs s'étaient estompés, les employés étaient partis ailleurs et les sujets et priorités de recherche avaient changé : autrement dit, on les rédigeait au moment le moins propice à l'apprentissage.

On satisfaisait ainsi, de façon élémentaire, à l'obligation de rendre compte. Bien souvent, cependant, on ne consignait pas le riche apprentissage tacite qui survient pendant l'exécution d'un projet.

Qui plus est, compte tenu des priorités sans cesse changeantes du travail quotidien, ces rapports étaient rarement vus par plus d'une personne, soit le supérieur qui les approuvait. Cela se savait et a entraîné un autre problème. Constatant que leurs rapports de fin de projet ne seraient sans doute jamais lus, les employés ont manifesté de plus en plus de réticence à consacrer du temps et de l'énergie à leur préparation. Conséquence : on s'est retrouvé face à un arriéré considérable de rapports non terminés et, quand les employés qui devaient les faire ont quitté le programme ou le CRDI, il y a eu « fuite du savoir ».

Le savoir retrouvé

Aujourd'hui, à la suite de vastes et longues consultations, le CRDI a trouvé une solution à ces problèmes. Il a adopté une formule beaucoup plus appropriée pour faire rapport sur les projets. Plus qu'une simple adaptation technique, c'est ni plus ni moins qu'une tentative de modification de la culture organisationnelle. Cette formule novatrice de production de rapports porte le nom de « rapport de fin de projet dynamique (RFPd) ».

Cette formule permet à l'administrateur de programmes d'approfondir les enseignements tirés tout en faisant en sorte que ces enseignements profitent aussi à d'autres au CRDI. Grâce à cette formule, l'apprentissage individuel est consigné de façon beaucoup plus dynamique et peut être mis en commun.

Le changement le plus spectaculaire auquel a donné lieu l'adoption du RFPd a été le passage d'un processus solitaire de rédaction à une formule fondée sur des entretiens avec des collègues.

Le qualificatif « dynamique » renvoie au fait qu'au lieu de la préparation d'un seul rapport à la toute fin d'un projet, il y a désormais trois interviews à trois étapes différentes du projet : la première tout de suite après son élaboration, la seconde, plus ou moins à mi-parcours et la troisième, à la fin. L'administrateur de programmes responsable du projet est interviewé par l'agent de recherche à la première interview, par le chef d'équipe ou un gestionnaire à la deuxième interview et par le directeur du domaine de programme ou le directeur régional à la troisième interview. On s'assure ainsi de mieux diffuser le savoir au sein de l'organisation. Ces interviews sont interreliées. Il y a des analogies entre les questions; la deuxième interview fait fond sur la première et la troisième, sur les deux premières.

Grâce à ces interrelations, la personne interviewée peut analyser plus en profondeur les différents éléments abordés et ainsi mieux comprendre l'expérience vécue et les enseignements qui peuvent être tirés du projet. Afin d'en accroître la valeur, les leçons émanant des interviews menées aux fins du RFPd sont regroupées et font périodiquement l'objet d'une triangulation avec d'autres sources (dont les constatations des évaluations, les avis de spécialistes et les expériences signalées par des partenaires). Le CRDI est alors conforté quant à leur importance et à leur caractère transférable.

L'adoption du RFPd entraîne certaines modifications dans la culture organisationnelle, et des mesures sont prises pour remédier aux problèmes qui se posaient avec l'ancienne formule. Un ensemble de mesures incitatives a été mis au point pour créer des conditions permettant la tenue d'interviews de qualité en temps utile. Mentionnons, entre autres mesures de persuasion, la diffusion de conseils d'interview, des « ordonnanceurs » qui suivent de près les échéanciers, la mention des rapports dans les plans de travail des équipes et des personnes concernées, la remise de rubans rouges et l'établissement de liens avec l'évaluation du rendement.

Le dire pour le savoir : c'est à cela que sert l'interview

L'interview interactive non directive est au coeur même du nouveau RFPd. Elle permet d'approfondir les enseignements. Des questions bien précises sont prévues pour chaque interview. Comme par le passé, les interviews fourniront des données concrètes et permettront de rendre compte de la gestion des deniers publics. La nouveauté réside dans la nature dynamique des échanges et la réflexion qu'elle pourra susciter tant chez l'intervieweur que chez la personne interrogée.

Comme plusieurs des personnes interrogées travaillent ailleurs dans le monde, la liaison se fait par téléphone. L'interview est introduite au clavier, puis mise en forme pour constituer le dossier écrit.

Un plus grand nombre d'employés de différents échelons sont maintenant chargés de faire les interviews, ce qui apporte plus de rigueur et aide à faire en sorte qu'elles soient menées de façon adéquate et les rapports, produits en temps opportun.

Toutefois, ce qui incite le plus les employés à consacrer temps et énergie à la préparation de ce rapport, c'est la possibilité d'échanges de fond avec leurs collègues sur les dossiers auxquels ils travaillent et le fait que l'utilisation des connaissances émanant des interviews soit démontrée.

Chacune des interviews vise un but distinct.

La **première interview** a pour but de susciter une réflexion qui va au-delà de ce qui a été examiné au moment de l'appréciation de la proposition de projet et d'encourager les administrateurs de programmes à anticiper et à se représenter l'apprentissage additionnel pouvant survenir au cours du projet.

La **deuxième interview** a lieu à mi-parcours de l'exécution du projet. On y donne suite aux questions soulevées lors de la première. On se concentre sur le contenu et l'exécution du projet (ce qui a bien fonctionné, les problèmes qui sont survenus, la façon de travailler de l'équipe) et on consigne les leçons pouvant s'appliquer à d'autres projets.

Effectuée à la fin du projet, la **troisième interview** constitue l'élément crucial pour la reddition de comptes. Elle porte sur les résultats du projet et sur le succès obtenu dans la réalisation des objectifs et des incidences et la production d'extrants.

Le savoir en action : à quelles fins est utilisée l'information obtenue au moyen du RFPd

Le CRDI s'est doté de mécanismes visant à favoriser la plus large diffusion possible du savoir et à en promouvoir l'utilisation. Il a profité de la mise en application du RFPd pour lancer une nouvelle activité, le Forum annuel sur l'apprentissage (FAA), dans le but de faire connaître le savoir tiré des RFPd à l'ensemble de son personnel.

Tout comme les interviews, le FAA fait fond sur la culture orale du CRDI et tire parti de la même prémisse : que le savoir tacite peut être dégagé au moyen des conversations entre collègues et de la réflexion collective.

L'information issue des RFPd est utilisée couramment dans la programmation, par des employés de tous les échelons. Ces rapports font partie de la documentation transmise quand un projet est confié à un autre administrateur de programmes ou agent de recherche. Ils apportent un éclairage distinct aux examens exhaustifs qui sont menés, dont les évaluations stratégiques et les rapports des directeurs des domaines de programme et des directeurs régionaux. Et on s'en inspire pour la rédaction des documents externes du CRDI, comme les rapports annuels, les communiqués de presse et les déclarations publiques de la présidente.

Résultat : efficacité et efficience

Ce nouveau mode de production de rapports entraîne des changements considérables dans le fonctionnement du CRDI. Il se traduit par une modification substantielle de la manière dont on envisage les façons de faire individuelles et collectives et, donc, par un changement de culture. On accorde une plus grande importance à la réflexion et à l'apprentissage, et il incombe à tous les employés et à tous les gestionnaires de favoriser l'épanouissement de cette nouvelle culture. Pour que ce processus réussisse, tout le personnel doit l'appuyer et être prêt à s'y engager activement.

Le RFPd viendra étayer la culture de réflexion dont le CRDI a besoin pour intensifier l'apprentissage et la reddition de comptes au sein de l'organisation. En définitive, il y aura pérennisation de précieux enseignements, et l'aide à la recherche au service du développement apportée par le CRDI y gagnera en efficacité et en efficience.